

ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ КОМАНДЫ ПРОЕКТА ПРИ ВНЕДРЕНИИ ERP СИСТЕМЫ.

- Это хорошая система, - говорит руководитель проекта внедрения, - и факт, что поставщики будут ее постоянно совершенствовать с изменением технологии, особенно обнадеживает. Но скажите мне, действительно ли это самая лучшая программа, из существующих сегодня на рынке?

- Она так же хороша как любая другая и лучше, чем многие. – отвечает консультант по внедрению. - Сейчас на рынке существуют более 200 готовых ERP систем, и они имеют больше сходства, чем различия. Но что позволит вам добиться или не добиться успеха с ERP системой, это команда, которая будет внедрять ее.

David A. Turbide. Why Systems Fail.¹

Внутренняя культура каждого предприятия и условия внедрения ERP систем по своему уникальны для каждой компании. Однако, следование основополагающим принципам и концепциям, несомненно, помогут предприятию создать эффективную структуру проекта, без которой, по практике внедрения невозможно эффективное и успешное внедрение ERP системы.

В данной статье рассматривается одна из составляющих проекта внедрения системы – а именно, люди, которые эту систему будут внедрять. В качестве проектов внедрения ERP систем рассматриваются проекты внедрения систем на промышленных предприятиях среднего масштаба. Проекты внедрения на мелких предприятиях могут строиться по такому же принципу, на более крупные предприятия требуют при внедрении особого подхода. Об этом так же будет упомянуто в дальнейшем.

Структура команды внедрения

Группа, которая непосредственно и будут осуществлять внедрение, складывается из трех основных частей: Координационный Комитет, Руководитель группы внедрения (Руководитель проекта) и непосредственно сама группа внедрения (Группа проекта). Все они должны согласовывать друг с другом свою работу, что позволит получить в итоге хорошо сбалансированный проект внедрения ERP системы. При этом необходимо помнить, что проекты внедрения ERP систем имеют свои особенности, что определяет структуру команды проекта. Эти особенности обусловлены, прежде всего тем, что ERP системы охватывают практически все деятельность предприятия. Поэтому, при их внедрении большое значение приобретают задачи коммуникаций и совместной работы представителей различных и часто конкурирующих подразделений предприятия. Ниже эти элементы рассматриваются подробнее.

Координационный комитет.

Координационный комитет должен состоять из людей, жизненно заинтересованных в успехе проекта и имеющих значительное влияние на предприятии, но в силу объективных причин, не имеющих достаточного времени для непосредственного участия в работе над ним. Как правило, это руководители или заместители руководителей основных операционных подразделений, затрагиваемых внедрением: снабжение, сбыт, производство, планирование, финансы, бухгалтерия и т.п. Однако не стоит включать человека в Координационный Комитет только потому, что он является руководителем, или из политических соображений. В лучшем случае, он просто не будет работать, в худшем – станет тормозом проекта.

Роль координационного комитета заключается в том, что он обеспечивает поддержку проекта с различных аспектов и является внешней контролирующей инстанцией. Часто говорят, что три самых важных фактора, влияющих на успех проекта – это: “Поддержка высшего руководства, Поддержка высшего руководства и еще раз Поддержка высшего руководства”.

В функции Координационного Комитета входят:

- ✓ *определение целей и путей развития проекта*
- ✓ *сопоставление этапов развития проекта с запланированными сроками*
- ✓ *утверждение необходимости в дополнительном выделении ресурсов (внутренних или внешних) под проект*
- ✓ *использование своего влияния в целях устранения различных препятствий на пути развития проекта, созданных интересами отдельных подразделений, практикой деловых отношений, внутриполитическими отношениями предприятия.*

Координационный комитет и его члены должны следовать четкой стратегии взаимодействия с остальными участниками внедрения. Они не должны осуществлять управление, решая конкретные рабочие вопросы внедрения, однако, должны постоянно проявлять внимание к проекту и оказывать всяческую поддержку группе внедрения. Им нельзя злоупотреблять перераспределением усилий группы внедрения, полностью отвергать предложения, высказанные группой внедрения и ставить под сомнение компетенцию руководителя группы внедрения. В противном случае это вызовет потерю мотивации в рядах группы внедрения.

Координационный комитет должен собираться, *по крайней мере*, раз в месяц для обсуждения хода проекта, будущих этапов и результатов выполненных работ группой внедрения.

В случае внедрения системы на малом предприятии (менее 200 человек) не всегда возможно организовать Координационный Комитет в силу отсутствия для этого достаточного количества ресурсов. В данной ситуации, функции Координационного Комитета может выполнять один человек – один из руководителей предприятия или даже руководитель группы внедрения. Однако, необходимо учитывать связанные с таким решением риски. По своей сути ERP системы являются высоко интегрированными и при их использовании ранее четко определенные функции отделов часто переплетаются. В силу этого, при внедрении системы происходит перераспределение бизнес процессов между представителями различных отделов. В случае конкурирующих отделов¹, такое перераспределение ролей часто вызывает конфликтные ситуации, разрешить которые могут либо руководители этих подразделений, либо человек, одинаково хорошо понимающий их функции и имеющий значительный вес в организации. Если руководитель проекта, или один из руководителей предприятия, возглавляющие проект, не обладают полной картиной функционирования компании, или, что хуже этого, имеют предпочтение перед каким-либо подразделением, это может привести к некорректному описанию бизнес процессов в ERP системе, а в дальнейшем и к малоэффективному ее использованию. Например, если предприятие ставит целью внедрения ERP системы повышение эффективности работы подразделений Сбыта/Маркетинга и увеличения уровня обслуживания клиентов, назначение на роль руководителя проекта Директора Сбыта/Маркетинга не будет правильным решением. В данном случае, с большой долей вероятности, не будет уделено значительного внимания функциям планирования и производства, функциям, от которых так же зависит уровень обслуживания клиента.

¹ Под конкурирующим отделами подразумеваются отделы, не только конкурирующие за ресурсы, сколько отделы, стремящиеся к доминирующему положению на предприятии. Один из примеров конкурирующей связки: Сбыт – Производство. Сбыт заинтересован в продаже продукции любой ценой, часто без оглядки на возможности производства. Производству это крайне не выгодно, т.к. его интерес – постоянная загрузка оборудования на 80-90% мощности.

Руководитель группы внедрения.

Руководитель группы внедрения это основное лицо, обеспечивающее «физическое» продвижение проекта внедрения. Кроме того, он является основным посредником между предприятием и представителями поставщика системы или консалтинговой фирмы, если таковые используются для проекта. Он должен обеспечить четкое видение проекта у группы внедрения и контролировать процесс внедрения. Этот человек должен уметь предвидеть возможные потребности, которые могут возникнуть на следующих этапах внедрения. Руководитель группы должен распределить своих членов группы внедрения для прохождения отдельных специальных курсов обучения в рамках проекта. Он должен вести диалог с членами группы внедрения, ответственных за внедрение системы в областях их ответственности. Руководитель проекта может являться представителем одного из подразделений предприятия, но он не должен оказывать с этой позиции давление на представителей группы внедрения, представляющих другие подразделения. Это может оказать общее негативное воздействие на группу внедрения и установить систему жесткого командно-административного взаимодействия между членами группы, что недопустимо.

Взаимодействие между группой внедрения и остальными подразделениями на предприятии должно происходить исключительно через руководителя группы и, следовательно, он должен владеть всей информацией по проекту. Руководитель группы является регулятором внутренних и внешних конфликтов в группе. Он должен направлять внедрение в русло, согласующееся с мнением Координационного Комитета и своими собственными представлениями о возможных улучшениях бизнеса предприятия.

Руководитель проекта должен 100% своего рабочего времени посвящать проекту. Совмещение этой деятельности с выполнением других обязанностей в значительной степени повышает риск неудачи проекта.

Современная философия управления промышленным предприятием заключается в том, что в качестве руководителя проекта должен выступать всесторонне развитый человек. И именно этот принцип рекомендуют ведущие западные промышленные консультантыⁱⁱ.

При первых попытках внедрения ERP систем на Западе, а в России сейчас, руководителем проекта часто назначался руководитель отдела Информационных Технологий/отдела АСУ, так как интегрированные системы управления расценивались только как программное обеспечение. Такой подход вызывает проблемы, связанные с чувством собственности. Например, руководитель какого-либо подразделения всегда может сказать: «Она (система) не работает, она не подходит для наших методов ведения бизнеса. Возьми эту компьютерную программу и настрой так, чтобы она работала нормально». Такой подход ведет к многочисленным задержкам внедрения, полной переделке интегрированных систем управления, и потере чувства собственности у пользователей.

Кроме того, отдел АСУ, так же как и его руководитель - отдел, ориентированный на клиентов, которыми для него являются конечные пользователи других подразделений предприятия. Это, в свою очередь, ставит отдел АСУ в двусмысленную ситуацию: задача отдела АСУ – облегчить жизнь конечным пользователям, тогда как это не всегда обязательно при внедрении ERP систем. Наилучшая роль отдела АСУ в процессе внедрения – осуществление технической поддержки, но никак не руководство внедрением.

Необходимо отметить, что ERP система – прежде всего *бизнес-система* а не компьютерная программа. Поэтому выбирать ее и внедрять должны люди, прежде всего, хорошо ориентирующиеся в бизнесе предприятия. В силу этого руководитель проекта должен обладать всесторонними знаниями о методах ведения бизнеса, способностями обучать людей и преподносить им целостное видение функционирования предприятия.

Для того, чтобы выбрать руководителя проекта правильно, вообразите следующий разговор между Генеральным Директором предприятия и (хорошим) Консультантом по внедрению:

(ГД): Мы не можем позволить себе освободить одну из ключевых и наиболее способных фигур в управлении предприятием и на 100% сделать его руководителем проекта. У нас нет для него замены. Мы должны взять на работу руководителя проекта со стороны.

(К): В самом деле? Предположим. Что один из ваших ключевых руководителей завтра (не дай Бог) попадет под трамвай. Вы говорите, что ваша компания перестанет работать из-за этого?

(ГД): Я думаю, нет.

(К): Что бы вы сделали в этом случае?

(ГД): Как я уже сказал, у нас нет для него замены. Нам пришлось бы нанять другого человека со стороны.

(К): Отлично. Предположите, что именно эта беда случилась с одной из ваших ключевых фигур. Т.е. сделайте его руководителем проекта со 100% загрузкой. И затем, если это абсолютно необходимо, наймите нового руководителя ему на смену.ⁱⁱⁱ

Вывод. Если на вашей организации никак не отразилось то, что один из ее руководителей стал руководителем проекта и перестал выполнять свои прямые обязанности, значит ваш руководитель проекта, по-видимому, не тот человек. И наоборот, если вы выбрали человека, которого вы можете позволить себе освободить в наименьшей мере - ваш выбор верный.

Т.о. выбор руководителя проекта может рассматриваться как первый тест, который показывает насколько руководство заинтересовано в успехе внедрения.

Необходимо отметить, что Руководитель группы внедрения так же должен одновременно обладать, как способностями видеть общую картину функционирования предприятия, так и качествами лидера. Он преподносит общее видение хода внедрения каждому члену группы и осуществляет контроль над ходом выполнения этапов проекта. Особенно это актуально для малых предприятий, где руководитель проекта может одновременно выполнять и функции координационного комитета. В больших компаниях, или при одновременном или последовательном внедрении на группе предприятий (например, холдинг) внимание руководителя группы внедрения больше смещается в сторону управления ходом внедрения и устранения препятствий на пути развития проекта, нежели формирование полного представления о проекте в рядах группы внедрения. Он выполняет функцию взаимодействия с внешними объединениями, не задействованными в проекте, занимается подготовкой подразделений предприятия к возможным изменениям, которые могут возникнуть в будущем, разрешает конфликтные ситуации внутри группы внедрения. В этом случае, однако, для каждого из предприятий группы, должна быть создана своя группа проекта вместе со своим лидером, отвечающим за локальное внедрение.

Основные требования к руководителю проекта. Руководитель проекта должен:

- ✓ 100% времени уделять руководству проектом
- ✓ быть сотрудником компании – не нанятым специально под проект
- ✓ быть представителем операционного подразделения, человеком, глубоко вовлеченным в повседневную деятельность компании: обслуживание клиентов, планирование, управление производством и т.д.
- ✓ самым лучшим из всех возможных кандидатов
- ✓ сотрудником, работающим на предприятии длительное время, не только что нанятым
- ✓ хорошим руководителем и уважаемым человеком.

Обязанности руководителя группы внедрения:

- ✓ ведение проекта
- ✓ создание сплоченной, работоспособной группы внедрения
- ✓ устранение препятствий на пути к повышению эффективности функционирования группы
- ✓ создание и корректировка графика внедрения
- ✓ составление и дальнейшая корректировка бюджета проекта
- ✓ представление корректировок бюджета и графика внедрения перед координационным комитетом и группой внедрения
- ✓ помощь в идентификации требований и проблем процесса внедрения

Группа внедрения.

На группе внедрения лежит основная нагрузка по выполнению работ по внедрению ERP системы на всем предприятии. При составлении группы внедрения необходимо убедиться в том, что в ее состав входят представители различных служб предприятия, затрагиваемых внедрением.

Оптимальное количество членов в группе внедрения – для среднего предприятия, это 6 - 8 человек. Если группа внедрения много меньше, то будет достаточно сложно внедрить систему на всем предприятии сразу. Кроме этого, это может сказаться на качестве принятых решений. Если же группа слишком большая, то вклад членов группы, способность принятия решения и эффективность решения задач внедрения может значительно упасть.

Нецелесообразно увеличивать размер группы внедрения больше 10 человек, т.к. в этом случае группа становится трудно управляемой^{vi}. В случае необходимости увеличения количества человеческих ресурсов, задействованных во внедрении² предпочтительней создавать несколько отдельных групп: по одной на каждое предприятие или сферу бизнеса. Но руководство ими осуществлять из одного центра (одним человеком). Примеры ERP внедрений показывают, что такая организация ресурсов часто способствует развитию соревновательного духа, что, при умелом управлении эффективно сказывается на развитии проекта.

² Такая необходимость может возникнуть в случае внедрения системы на предприятии, имеющем принципиально различные методы организации производства, сбыта, снабжения. Так же, увеличение персонала, занятого во внедрении может понадобиться если предприятие состоит из нескольких территориально удаленных друг от друга производств или участков.

Правило выбора членов группы внедрения заключается в следующем: “один представитель из каждого подразделения, которого организация может позволить выделить под проект и которого вы хотите видеть в группе внедрения”^{iv}. Это очень точное выражение, отражающее требования к навыкам каждого члена группы. Члены группы внедрения должны видеть всю ситуацию целиком для того, чтобы перевести бизнес процессы предприятия на качественно более высокий уровень. Они должны уметь мыслить шире, нежели в рамках их профессиональной деятельности. Каждый член группы внедрения должен взять на себя полную ответственность за понимание своей функциональной области и областей, с которыми им приходится сталкиваться в процессе своей непосредственной работы на предприятии.

Члены группы внедрения должны:

- ✓ решать, что приемлемо и предлагать соответствующие корректировки бизнес процессов предприятия
- ✓ понимать слабые и сильные стороны их подразделений с точки зрения персонала и процессов при разработке процедур в своей функциональной области
- ✓ иметь полномочия для изменения текущих процедур, установки или изменения сферы ответственности подразделений и создания или ликвидации структурных единиц или должностей в организации, связанных с рекомендуемыми операционными изменениями.

Члены группы внедрения должны нести ответственность за качество и сроки выполнения возложенных на них задач. Поэтому, при планировании проекта необходимо оценить усилия, которые были сделаны или которые необходимо только еще сделать для того, чтобы члены группы внедрения имели достаточно времени на работу в рамках проекта, а также определить сферы ответственности. Это может потребовать выделение им дополнительных полномочий, ресурсов, временного изменения их рабочих позиций.

Объем нагрузки на членов группы внедрения также должен быть оценен, и для выполняемых ими работ необходимо расставить приоритеты. Как правило, члены группы внедрения выполняют параллельно два вида работы (свои непосредственные обязанности на предприятии и обязанности члена группы внедрения в рамках проекта). Руководство и Координационный Комитет должны четко осознавать, что без выделения достаточных человеческих ресурсов, проведения полноценного обучения и организации стимулирования невозможно ожидать от членов группы внедрения адекватной отдачи. Внедрение системы само по себе является чрезвычайно интересным и захватывающим процессом, так как это приносит новые позитивные изменения в работу подразделений. Однако, нельзя сбрасывать со счетов тот факт, что процесс внедрения достаточно длительный и сопровождается повышенной эмоциональностью и стрессовыми ситуациями. Следовательно, необходимо продумать вопрос о поощрении и стимулировании членов групп. Будут ли применяться меры поощрения к сотрудникам по результатам достижений группы в целом или по результатам достижений отдельных представителей? Что будет определяющим фактором достижений? Кто будет оценивать достижения? Это вопросы из разряда политических и, следовательно, достаточно не однозначных. Руководитель группы внедрения должен хорошо осознавать важность этих факторов, что, в свою очередь, позволит решить многие проблемы, связанные с проектом.

Не стоит недооценивать этот фактор. На каждом предприятии есть энтузиасты, но вряд ли найдется много людей, которые будут на протяжении года-двух постоянно перерабатывать. Если при этом они будут ощущать постоянное безразличие к своей работе, велики шансы того, что проект в конце концов «затухнет» и перейдет в фазу вяло текущего. Примеров таких внедрений к сожалению не мало.

Основное требование к членам группы внедрения: те, кто будет систему использовать должны ее и внедрять.

Способы предотвращения конфликтных ситуаций

Даже несмотря на идеальный, с точки зрения теории, подбор команды внедрения, в ходе проекта не исключено возникновение конфликтов. Представленный ниже раздел выделяет основные источники и причины возникновения таких проблем, а также возможные пути их предотвращения.

Возможные конфликты и способы их предотвращения

Цель (цели) проекта в контексте решения критических вопросов предприятия должна быть поставлена перед группой внедрения достаточно четко. Высшее руководство предприятия должно заявить о полной поддержке людей, задействованных в проекте. В противном случае, это ведет к снижению мотивации и личной заинтересованности.

Представители группы внедрения должны регулярно встречаться друг с другом и с координационным комитетом с целью обсуждения текущих вопросов, анализа состояния проекта и обмена мнениями. В противном случае может возникнуть ситуация, когда проект будет расцениваться как не самая приоритетная задача, а цели и задачи станут несколько размытыми. Созыв координационного комитета также позволяет решать спорные вопросы и подводить итоги по выполненному объему работ.

Обсуждение способов решения конфликтных ситуаций должно проводиться в полном составе группы внедрения. Каждый представитель группы представляет различное подразделение и, следовательно, имеет свое видение проблем и методов их решения. Различия в подходах должны быть учтены и, как следствие, должны быть выработан единый порядок и нормы взаимодействия.

Другой потенциальный источник конфликтных ситуаций – это приоритеты управления и оценка производительности. Типичная ситуация, когда член группы внедрения напрямую отчитывается перед своим непосредственным руководителем и косвенно перед руководителем группы внедрения. Требования, высказанные обоими руководителями, вступают в противоречие, и рядовой член группы внедрения находится в состоянии растерянности. Какими требованиями нужно руководствоваться? Ответ на этот вопрос зависит от того, где его больше ценят и где ему больше доверяют. Ситуация, когда человек задействован на двух работах потенциально может вылиться в две проблемы: 1) члены группы внедрения не поощряются в финансовом плане за совмещение двух работ и 2) их вклад в общее дело остается не оцененным. Быть членом группы внедрения очень почетно, но отсутствие дополнительной компенсации может привести к потере мотивации. Исторически сложилось, что оценка действий сотрудника в основном зависит от того, насколько успешно он работает на своем непосредственном рабочем месте. Если же будет построена система учета вклада члена группы внедрения в проект, то это гарантирует, что он будет лучше осознавать собственную значимость, а так же предоставит ему дополнительные стимулы к повышению эффективности выполняемых работ.

Моральное и материальное поощрение группы по результатам выполненных работ следует рассматривать, с одной стороны, как возможный источник мотивации, а с другой стороны, как и источник конфликтных ситуаций, как в пределах группы, так и при взаимодействии с другими подразделениями предприятия. Существует множество систем поощрений, которые можно использовать в целях повышения мотивации^{iv}. Любая из них должна быть тщательно взвешена с позиции ее влияния на работу группы.

ⁱ David A. Turbide. Why Systems Fail (and How To Make Sure Your's Doesn't). Industrial Press Inc. 1996

ⁱⁱ APICS Conference Proceedings. International 1999 Conference "Creating Sizzling Solutions". WorkShop "ERP Issues and Implementation". 1999. APICS.

ⁱⁱⁱ MRP-II: Making It Happen (The Implementers' Guide to Success with Manufacturing Resource Planning). Second edition. Thomas F. Wallace. 1990 John Waley & Son.

^{iv} A Guide to Project Management Body of Knowledge. PMI Standards Comitte, William R. Duncan, Director of Standards. 1996. PMI.